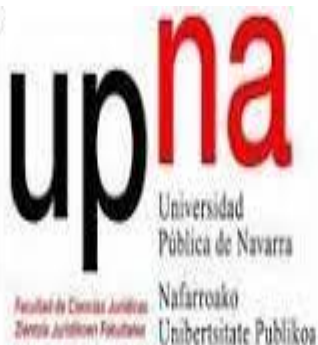


FACULTAD
DE CIENCIAS
JURÍDICAS



ZIENTZIA
JURIDIKOEN
FAKULTATEA

**TRABAJO FIN DE ESTUDIOS / IKASGAIEN AMAIERAKO LANA
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

.....

**SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE
UNA PLANTA DE UNA MULTINACIONAL EN PERALTA, NAVARRA.**

Ander Falcón Soto

DIRECTOR

Esther Casares García

Pamplona / Iruñea

18 de mayo de 2022

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es el de identificar los factores que sean más influyentes en la medida de la satisfacción y la motivación de los trabajadores de una fábrica de diseño y transformación de máquinas expendedoras situada en Peralta, comarca de la Ribera de Navarra.

En la primera parte, a modo de introducción se encuentra un pequeño resumen sobre el concepto de satisfacción y su importancia. Seguidamente se expone el marco teórico de la satisfacción y la motivación laboral y se explica la metodología que se ha usado, en este caso una encuesta de satisfacción.

Por último se analizan los resultados obtenidos en base a los Anexos del trabajo y se finaliza sacando una serie de conclusiones, enfocándose principalmente en la teoría de Frederick Herzberg.

PALABRAS CLAVE. Satisfacción, Motivación, Factores.

ABSTRACT

The objective of this work is to identify the factors that are most influential in measuring the satisfaction and motivation of workers in a vending machine design and transformation factory located in Peralta, Ribera de Navarra region.

In the first part, by way of introduction, there is a brief summary of the concept of satisfaction and its importance. Next, the theoretical framework of job satisfaction and motivation is exposed and the methodology that has been used is explained, in this case a satisfaction survey.

Finally, the results obtained are analyzed based on the Annexes of the work and it ends by drawing a series of conclusions, focusing mainly on the theory of Frederick Herzberg.

KEYWORDS. Satisfaction, Motivation, Factors.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN:	3
2. MARCO TEÓRICO:	5
2.1 Introducción al Marco Teórico	5
2.2 Motivación y Satisfacción Laboral	7
2.2.1 Teorías del Contenido	7
Abraham Maslow	7
Frederick Herzberg	9
Clayton Alderfer	11
2.2.2 Teorías del Proceso	12
Victor Vroom	12
John Stacey Adams	13
Edwin Locke	14
2.3 Estudio de los factores más influyentes en la Satisfacción.	14
3. METODOLOGÍA:	17
4.RESULTADOS DE LA ENCUESTA:	21
5.CONCLUSIONES:	33
6.BIBLIOGRAFÍA:	38
ANEXO I ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL:	39

1. INTRODUCCIÓN:

Dentro del mundo de la satisfacción laboral en la gestión de las relaciones laborales y recursos humanos, existen multitud de campos de estudio que se han investigado a lo largo de la historia. El ser humano ha ido evolucionando en su manera de pensar, de entender las relaciones sociales, de actuar, de interpretar... La manera en que se relaciona el trabajo y los trabajadores no se ha quedado atrás. Ha vivido una evolución muy significativa, especialmente en el último siglo.

Los gerentes y responsables de la industria han tenido un objetivo muy claro en mente a lo largo de la historia, generar ingresos y crecer como empresa/organización.

Para ello se han desarrollado diferentes teorías del comportamiento humano relacionadas con el trabajo, desde el Taylorismo o la teoría X e Y de McGregor a las teorías que estudiamos actualmente. El objetivo principal de todas estas investigaciones ha sido la de entender el comportamiento de los trabajadores para conseguir una mayor productividad en el trabajo.

En los últimos años se ha incrementado notablemente el interés por la satisfacción laboral, ya que se ha comprobado su relación directa con otros factores laborales como el absentismo, la rotación, el compromiso, la motivación, la productividad...

Hoy en día se entiende que, si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las necesidades de este, mientras que si no tiene la motivación que proporciona la satisfacción, no realizará su labor de manera óptima.

No es extraño que, cada vez sean más las organizaciones que realicen estudios sobre el tema y quieran realizar mediciones de este concepto para poder mejorarlo y llevar a cabo acciones que la incrementen y, por ende, mejoren los anteriores aspectos.

En este trabajo, el objetivo es el de encontrar y relacionar cuáles son los factores más importantes que influyen en la variación de la satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de una empresa situada en Navarra, en la comarca de la Ribera, dónde podemos encontrar un gran número de empresas que realizan trabajos para ella. Se trata de una gran multinacional del sector tecnológico que cuenta con 3 ramas diferenciadas. En este trabajo se analizará la satisfacción de los departamentos que integran la fábrica de Peralta, en cuya sede se realizan principalmente trabajos de transformación de máquinas expendedoras y se lleva a cabo el transporte y la red de logística de la empresa. Una de las razones de esta elección es mi experiencia laboral en este sector y,

principalmente, la importancia que genera la empleabilidad de esta empresa a nivel comarcal e incluso autonómico en Navarra.

A lo largo de este estudio, se comprobará si algunas de las condiciones laborales o factores influyen directamente en la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores de la empresa de estudio, en base a las teorías históricamente más importantes sobre la satisfacción laboral, especialmente las que inciden en los factores que sirven para medir la motivación.

Se trata de realizar una pequeña encuesta en la empresa seleccionada para comprobar cuáles son los aspectos que más relevancia tienen entre los trabajadores seleccionados y poder llegar a una serie de conclusiones en base a sus respuestas.

2. MARCO TEÓRICO:

2.1 Introducción al Marco Teórico

No fue hasta principios-mediados del siglo XX cuándo se empezó a fraguar el concepto de satisfacción laboral. Es en estos años donde se empieza a relacionar la productividad y motivación de los empleados con la comodidad y sentimientos favorables que estos desarrollan en la organización.

Esta podría ser una definición de satisfacción laboral, pero a pesar del paso de los años, y de la multitud de estudios que se han llevado a cabo sobre el tema, todavía no se ha llegado a un consenso o acuerdo para establecer una definición de base. Los diversos autores que han investigado sobre el tema nos ofrecen multitud de alternativas y diferentes formas de comprender y relacionar este término.

Una de las definiciones más conocidas y aceptadas por el mundo científico y psicológico es la del científico estadounidense Edwin Locke. La satisfacción es un estado de ánimo emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. (Benedito et al., 2008)

Muchinsky, en el año 1994, la definió satisfacción como una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo y como la medida en que la persona obtiene placer de su trabajo.

Según Robbins (2004), dice que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. El empleado que está muy satisfecho en su puesto tiene actitudes positivas hacia este, y al revés. A la hora de hablar de las actitudes de los trabajadores siempre se hace referencia a este concepto.

Para Bracho (1998), la satisfacción laboral se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.

Tanto Bonillo y Nieto (2002) como Chiang et al., (2011) coinciden en que no existe una definición expresa y precisa aceptada globalmente sobre la satisfacción laboral, sino que los propios autores desarrollan nuevas definiciones en base a sus mismas investigaciones.

Estos últimos hacen referencia a ella como un conjunto de sentimientos, respuestas afectivas, un estado emocional...

Es evidente que existen multitud de definiciones y diferentes formas de definir este concepto dependiendo de los autores que estudian el tema.

Esta diferencia evidencia la realidad de que la satisfacción laboral se trata de un fenómeno en el que influyen una gran diversidad de factores. Muchos autores sostienen que se pueden clasificar en 3 grupos: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace el individuo entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Los seres humanos son distintos y cada uno responde o posee una serie de necesidades diferentes y únicas. Todo depende de la edad, sexo, aptitudes, autoestima, cultura y educación...que tenga cada sujeto. Estos criterios segmentan los niveles mencionados anteriormente.

Hoppock, hacia el año 1935, es el primero en realizar alguna investigación sobre este tema. Hoppock realizó una serie de estudios sistemáticos sobre los factores asociados a la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos se consideraron válidos para relacionar las necesidades humanas, con las actitudes en el trabajo y la motivación laboral. El estudio de este ámbito permite cambiar drásticamente la manera en la que establecemos relaciones entre los empleados y su trabajo. (Viamontes y García, 2010)

Sin embargo, otros afirman que fueron los estudios realizados por Elton Mayo en 1927 los que primero consideraron que la variable satisfacción laboral era esencial en el rendimiento y la productividad.

Hablamos de unos experimentos que realizó en una fábrica de Estados Unidos, la Hawthorne en la Western Electric Company, donde mejoró las condiciones laborales de los trabajadores y pudo obtener unos resultados muy interesantes sobre la creciente productividad y motivación de los trabajadores. Se llevó a cabo mediante distintas formas de mejora de las condiciones. Se comprobó que el incentivo económico no tenía una incidencia relevante, por lo que se pudo demostrar que los empleados tienen una serie de necesidades o de aspectos no económicos que aumentan su motivación y productividad.

También se descubrió la existencia de grupos informales dentro de la organización, así como la aparición de líderes dentro del grupo, factores clave que estudiarían más tarde.

2.2 Motivación y Satisfacción Laboral

El término motivación, deriva de la palabra latina *movere*, que significa mover. Es una característica psicológica del ser humano que afecta al grado de compromiso de la persona. Hablamos de un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. (Chiavenato, 2009).

Se puede definir como el deseo de hacer algo condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad del individuo.

Es uno de los elementos cruciales de la satisfacción laboral de los empleados. Es un factor clave que influye directamente en la satisfacción y productividad de la empresa.

En 1970, Campbell clasificó las teorías de la motivación o satisfacción en dos clases:

1. Teorías del contenido: son las que se centran en describir los aspectos y factores específicos que sirven para incentivar a las personas a trabajar.
2. Teorías del proceso: se centran en la manera de dirigir y potenciar la conducta en el trabajo. (Duman, 2016)

A continuación, se procede a explicar brevemente las teorías más importantes sobre satisfacción laboral relacionada con la motivación desde el comienzo del siglo XX.

2.2.1 Teorías del Contenido

Estas teorías son las que se centran en el estudio de los factores que influyen en la satisfacción y motivación de los empleados.

Los siguientes autores que investigaron y escribieron ensayos o teorías del contenido:

Abraham Maslow

Fue un psicólogo estadounidense de prestigio conocido por ser uno de los principales impulsores de la psicología humanista. Una de las teorías más famosas e importantes que desarrolló Abraham Maslow, habla de las necesidades del ser humano.

El ser humano es un ser que responde a la satisfacción de una necesidad. Cuando se ha cubierto una necesidad, surgen otras. Este proceso no tiene un fin, sino que se desarrolla

desde el nacimiento hasta la muerte del individuo. Para ello, Maslow realizó una clasificación de las necesidades del ser humano.

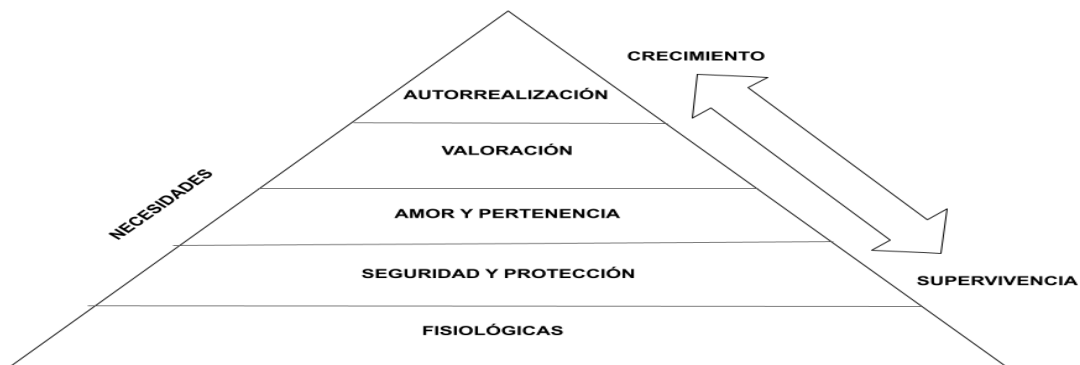
Estos son los componentes de la mundialmente conocida pirámide de Maslow, que se publicó por primera vez en 1943, y su teoría de las necesidades, que recoge este pensamiento en 5 necesidades:

- Las necesidades fisiológicas son básicamente las de supervivencia. La primera preocupación del ser humano es la de alimentarse, y mientras esta primera no esté cubierta no surgirá ninguna otra necesidad. Lo mismo ocurre con el sueño, el ejercicio, la protección, el descanso...
- Las de seguridad están en un punto por encima de las fisiológicas, son las que, una vez cubiertas las anteriores, tiene el individuo en base a su protección, su bienestar, el recibir el menor daño posible...
- Las sociales constituyen el siguiente nivel. Simplificando, cuando el hambre y la seguridad están asegurados, el ser humano tiene la necesidad de relacionarse, pertenecer a un grupo, sentirse integrado, tener amistades, amor...
- Dentro de las necesidades del Yo, existen dos clases: las relacionadas con la propia autoestima, y las necesidades relacionadas con el status social. Es a partir de estas cuando empezamos a apreciar que el ser humano rara vez se encuentra del todo satisfecho, sino que busca más y no se conforma con el nivel adquirido.
- Por último, encontramos las necesidades de autorrealización, es decir las de crecimiento y desarrollo personal. Estas no son fácilmente accesibles ya que se deben tener cubiertas todas las anteriores para comenzar a establecer objetivos que nos marquen la satisfacción de estas necesidades.

Según Maslow, una necesidad que ya está satisfecha no crea tensión, y por lo tanto no motiva. Por ende, Maslow cree que lo importante es situar al individuo en la pirámide, ver dónde se encuentra y cuáles son las necesidades que quiere cubrir para desarrollar la motivación y la satisfacción laboral.

Como se aprecia en la imagen, existen necesidades en gran parte orientadas a la supervivencia, y otras que están orientadas al crecimiento personal.

Imagen 1



Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar, las primeras necesidades son las de supervivencia, mientras que si vamos escalando en la pirámide y optando a satisfacer las necesidades de valoración y autorrealización aparece la motivación de crecimiento.

Esta es la teoría que propuso Maslow y su argumentación de por qué el ser humano debe de tener cubiertas las necesidades más básicas antes de pretender alcanzar el resto de deseos personales que conforman las necesidades de valoración y autorrealización.

La clave de la motivación, según Maslow, es en primer lugar encontrar la posición de la pirámide en la que se encuentra el individuo.

Frederick Herzberg

Otro autor, también estadounidense, que no puede obviarse en la investigación de la satisfacción laboral es Herzberg (1959). Su teoría se conoce como la teoría de los dos factores o bifactorial.

Herzberg propuso la idea de que lo contrario a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la no satisfacción. Lo contrario a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la no insatisfacción. Realizó una serie de preguntas a varios trabajadores, y para su sorpresa, las respuestas que obtuvo sobre cuándo se sintieron bien o sobre cuándo se sintieron mal fueron muy diferentes.

Herzberg, a raíz de este estudio, señaló la existencia de dos tipos de factores en el trabajo, los extrínsecos y los intrínsecos. También y más comúnmente se clasifican como factores de higiene y de motivación. Los primeros son factores que Herzberg considera que no pueden producir satisfacción, sino que prevén la insatisfacción.

Los segundos son los que pueden mejorar la motivación y la satisfacción laboral realmente.

Herzberg clasifica el logro, responsabilidad, progreso... como factores relacionados con la motivación y satisfacción. A su vez, políticas y relaciones de la compañía, supervisión, relaciones de trabajo, condiciones laborales como el salario, horario... los clasifica como factores que generan insatisfacción cuando no están a la altura de las expectativas.

FACTORES HIGIÉNICOS No generan satisfacción. Prevén la insatisfacción.	FACTORES MOTIVACIONALES Los que producen satisfacción Estimulantes
<ul style="list-style-type: none"> ● Condiciones Laborales ● Salario ● Seguridad y Protección ● Relaciones Sociales ● Jefes y superiores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estimulación que produce el trabajo ● Reconocimiento labor realizada ● Logro de una meta interesante ● Autorrealización

Para entender la teoría de Herzberg, se puede poner un ejemplo muy claro. Para él, un trabajador que tiene un salario alto, relaciones laborales buenas, condiciones de trabajo favorables y que está de acuerdo con la política de empresa, tiene una actitud indiferente ante estos factores, no generan ninguna motivación, mientras que si uno de los mencionados no se cumple genera insatisfacción.

Si ese mismo puesto es de baja responsabilidad, genera indiferencia, pero si ese puesto tiene una alta responsabilidad, este será el factor motivador que genera la satisfacción del trabajador.

Si se eliminan los factores que producen insatisfacción, podrás obtener paz, pero no generas motivación ni aumentarás la satisfacción laboral, dice Herzberg.

Es una teoría muy polémica que generó muchísimas críticas. Parece descabellado afirmar tan rotundamente que los llamados factores higiénicos no producen nada de satisfacción, pero es una teoría muy interesante y de la que se aprendió muchísimo en este ámbito.

Los principales críticos sostienen que Herzberg no tuvo en cuenta los diferentes puestos de trabajo que existen. No es lo mismo un ingeniero o administrativo que a lo mejor un trabajador de una obra de construcción. También se le recrimina que no tuvo en cuenta las diferencias culturales o de género.

Sin embargo, y a pesar de todo esto, es evidente que Herzberg es el que mejor clasificó estos factores y que la mayoría de los estudios que se han realizado a lo largo de los últimos años se han apoyado principalmente en su teoría de los dos factores.

Clayton Alderfer

Alderfer (1972), se atrevió también a rediseñar la pirámide de Maslow componiéndola de 3 bloques en su teoría de la existencia, relación y progreso.

Alderfer clasificó las necesidades del ser humano en 3 grupos:

- Existencia: las necesidades básicas, incluyen las fisiológicas y de seguridad de Maslow.
- Relación: deseo de establecer relaciones sociales.
- Crecimiento: las necesidades que tienen que ver con el desarrollo personal.

Además de dividir las necesidades en 3 grupos en vez de en 5, la principal diferencia con la de Maslow, es que Alderfer sostiene que pueden convivir varias necesidades al mismo tiempo, y que una necesidad no influye a otra de distinto orden, algo totalmente contrario a lo que indicaba Maslow.

Es también una teoría discutida pero que no hace más que volver a demostrar la importancia de la motivación de los miembros en la organización.

Todo esto indica que, para la mejora de la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una organización es necesario conocer y estudiar las necesidades de los trabajadores, así como propiciar un ambiente laboral propicio a la mejora de estos aspectos de manera que los empleados sientan que durante su jornada laboral, están contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades humanas, lo que conlleva la mejora de la satisfacción laboral, algo imprescindible en la creación de un clima laboral positivo, una motivación creciente, una mayor implicación en la empresa, en sus objetivos y metas, su estrategia...

Todos estos factores están relacionados con el aumento de la productividad, que por lo general es el objetivo o la meta que buscan alcanzar la mayoría de los responsables y representantes de las empresas.

2.2.2 Teorías del Proceso

Son aquellas teorías que estudian el modo de motivación que tienen las personas, cómo mejorar la conducta de los empleados. No se centran tanto en encontrar los factores clave, a diferencia de las de contenido, sino que estudian la metodología para aumentar la motivación y satisfacción laboral de los empleados.

Victor Vroom

Uno de los primeros en este campo fue el canadiense Víctor Vroom, que en 1964 publicó su Teoría de las Expectativas.

Esta indica que el resultado de la satisfacción humana surge de multiplicar 3 factores:

- Valencia: el nivel de deseo que tiene una persona por alcanzar una meta u objetivo. Será de valor -1 si la persona ni quiere llegar al objetivo, 0 si le es indiferente y 1 si tiene mucho deseo.
- Expectativa: la convicción que tiene una persona de que su esfuerzo se verá reflejado en el resultado. Si la persona cree en la capacidad de lograr ese objetivo se le asignará 1 punto, varía entre 0 y 1.
- Instrumental: de nuevo entre 0 y 1, es el juicio que realiza la persona en función del esfuerzo que ha hecho y la recompensa obtenida.

Imagen 1



Fuente: <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom-formula-y-ejemplos-5118.html>

Esta teoría afirma que, cuanto mayor es el deseo, expectativa y recompensa mayor será la satisfacción del trabajador. La clave, para Víctor Vroom, es buscar un equilibrio entre el esfuerzo y la recompensa, algo fundamental para contentar al empleado y lograr mejorar la motivación y el deseo.

John Stacey Adams

Una de las teorías que más impacto supuso y que mayor aceptación tuvo fue la teoría de la equidad de Adams (1965). Psicólogo estadounidense nacido en Bélgica. Básicamente se trata de la relación entre el aporte y el resultado o respuesta que reciben a cambio. Obviamente se trata de buscar un equilibrio que satisfaga a todos los trabajadores, y a lo largo de su teoría, Adams propone métodos para conseguirlo.

Su base es muy simple, el trabajador se fija en sus compañeros, su desempeño y los resultados que logran, y también en sus condiciones laborales. Si cree que no está siendo recompensado de manera justa, baja la motivación y en la mayoría de los casos abandona la organización. Esta teoría se suele representar con una balanza, un símil muy sencillo pero muy apropiado a la hora de describir esta teoría. Los trabajadores, pueden estar descontentos con algunas condiciones de su trabajo, pero uno de los aspectos que más valoran es la igualdad y justicia de trato. Especialmente entre los miembros de un mismo equipo de trabajo.

Imagen 2



Fuente: <https://www.aiteco.com/teoria-de-la-equidad/>

Mediante el símil de la balanza se aprecia de forma muy clara la teoría que propuso Adams, que ha sido una de las teorías más aceptadas y más utilizadas en la realización de estudios sobre la satisfacción y motivación laboral.

Edwin Locke

Otra teoría interesante es la desarrollada por el famoso científico estadounidense Edwin Locke en el año 1968. Es un autor conocido mundialmente por escribir famosas notas y artículos acerca de temas relacionados con la satisfacción laboral.

Para Locke, la clave es ser puntual en la fijación de metas para incrementar la satisfacción laboral. El autor divide la fijación de metas en 5 puntos clave:

1. Claridad: es el primer punto y uno de los más importantes. Tener clara la meta desde el principio y no perder el rumbo ni desviarse para no perder la motivación.
2. Establecer retos: sobre todo en proyectos a largo plazo. El logro de objetivos conlleva satisfacción, por lo que es interesante proponer pequeños retos a alcanzar y así mantener la motivación.
3. Compromiso: hacer que las personas hagan suya la meta, es un facilitador enorme para que se comprometan y se vuelquen en conseguirla.
4. Retroalimentación: punto clave en procesos donde se delegan tareas. Si el empleado se siente reconocido y valorado aumenta muchísimo la satisfacción y el desempeño.
5. Complejidad de tareas: puede que la meta final sea muy complicada, por lo que se debe intentar fijar pequeñas metas por el camino para ir lográndose poco a poco y mantener el ánimo y entusiasmo.

La idea de Locke es que todos los individuos son capaces de alcanzar las metas, si se lo proponen. Estos 5 aspectos son fundamentales y facilitan en gran medida la consecución de estos objetivos, lo que aumenta la satisfacción de los trabajadores.

2.3 Estudio de los factores más influyentes en la Satisfacción.

Según Martínez (2001) Karasek lanza su teoría llamada Demanda-Control. Esta teoría supone un punto y aparte en las investigaciones de la satisfacción laboral y los factores psicológicos.

Según este autor, la satisfacción es el resultado entre: demandas de la organización, características del propio trabajo y autonomía para poder llevarlas a cabo.

Si el trabajador puede tomar sus propias decisiones o participar directamente en la toma de estas, llevar a cabo su tarea sin supervisión o con mayor autonomía, aplicar sus conocimientos, en ese momento estará satisfecho.

La clave, según Karasek, es que exista un equilibrio entre lo que se le exige al trabajador y los medios de los que dispone para cumplir esas exigencias.

Años más tarde, en 1986, Johnson añade otro factor a la teoría de Karasek, el Apoyo Social.

Cuanto más y mejor es el apoyo social, el nivel de estrés se reduce y mejora el sentimiento de pertenencia y grupo, lo que provoca el aumento de la satisfacción. Johnson validó esta teoría realizando una serie de estudios entre 2004 y 2005.

Para Puchol y Moreno (1997), las variables que influyen en la satisfacción laboral son las relaciones interpersonales, la naturaleza, las condiciones físicas del trabajo, la promoción, las posibilidades de mejora, la retribución y la seguridad.

En 1999, Rheiner y Zhao analizan el nivel de satisfacción de los empleados proponiendo 2 categorías: las características personales de los empleados y las características propias del puesto de trabajo. (López Parra, 2015)

Gazioglu, en 2002, afirma que las cuatro medidas de la satisfacción laboral son: la satisfacción con la influencia sobre el trabajo, con la retribución, con el sentido de logro y con los supervisores. (Sánchez-Sellero, 2014)

En el marco estatal, encontramos a Meliá y Peiró, que, en 1989 recogen como factores separados la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la participación, además de la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con las prestaciones y la satisfacción intrínseca. Señala que existen 6 factores que influyen en la satisfacción relacionada con la supervisión y participación: supervisión de los superiores, relación con los mismos, frecuencia de esta supervisión, justicia del trato recibido, formación recibida y participación en las decisiones.

García-Bernal et al. (2005) escoge 4 factores: realización personal en el empleo, condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y los aspectos económicos.

De nuevo, se comprueba que la satisfacción laboral es un campo multidimensional, que recoge multitud de aspectos y diferentes factores según los autores que han estudiado este campo.

En base a las teorías explicadas y a diversas encuestas y listados que recogen aspectos relevantes para la medición de la satisfacción laboral, se ha elaborado un listado recogiendo los más repetidos y destacables:

- Satisfacción laboral relacionada con la retribución económica y extrasalarial relacionada con la teoría de la equidad.
- Satisfacción laboral relacionada con el ambiente de trabajo en la organización, compañeros, superiores, subordinados...
- Estabilidad que proporciona el trabajo.
- Horario y condiciones laborales.
- Condiciones físicas del trabajo, limpieza, ruido...
- Satisfacción en relación con el liderazgo y la autonomía en el trabajo.
- Desarrollo y formación a los que se opta en la organización.
- Comunicación interna en la organización. Participación activa.
- Posibilidades de ascenso.
- Recompensas obtenidas.
- Nivel de responsabilidad del puesto.
- Conciliación

3. METODOLOGÍA:

Existen muchísimas formas de llevar a cabo una investigación que recoja aspectos sobre la satisfacción clima y motivación en una organización.

A lo largo del marco teórico se ha incidido mucho a la hora de clasificar los diferentes factores que afectan a los trabajadores y que influyen en su satisfacción laboral, demostrando la multidimensionalidad que posee este término.

Para llevar a cabo el estudio de los factores más relevantes dentro de la empresa seleccionada, lo más preciso sería realizar una pequeña encuesta de satisfacción laboral tradicional.

Una encuesta de satisfacción laboral se puede definir como un cuestionario en el que los empleados responden una serie de preguntas para que los responsables puedan medir el grado de satisfacción de los empleados con la empresa, compañeros, funciones, salario... En resumen , se trata de realizar un estudio con datos cuantitativos para llegar a una serie de conclusiones que puedan servir más adelante para programar diferentes medidas, planes de actuación, solucionar problemas que surjan...

Gracias a la ayuda de mis tutoras, tanto de trabajo como de prácticas, he obtenido una gran variedad de ellas y he podido seleccionar la que he considerado más adecuada y que he creído que recogería con bastante criterio gran parte de los aspectos que considero relevantes para realizar la investigación sobre la satisfacción laboral en la empresa.

Se pretende comprobar cuáles son los factores más relevantes en base a la experiencia de los trabajadores que componen los departamentos que se han escogido.

La satisfacción laboral se puede definir como la serie de sentimientos que experimenta un trabajador en su vida laboral, tanto positivos como negativos. Estos sentimientos, vienen determinados por una serie de factores como son: el clima laboral, la flexibilidad horaria, la conciliación de la vida laboral y familiar, el sentimiento de pertenencia, el estatus dentro de la organización, el reconocimiento que obtiene por su trabajo, el salario, liderazgo que se ejerce... todos estos influyen en la motivación de los empleados.

Es evidente que tiene una importancia incuestionable en el desarrollo de las organizaciones y la productividad y rendimiento de estas.

Cada vez de manera más intensiva, las empresas invierten parte de sus beneficios en la mejora de estos aspectos, ya que se han dado cuenta de que realmente se trata de una

inversión a futuro, que produce el llamado “win-win”, es decir, ganan los trabajadores, y gana la empresa.

Está demostrado que la insatisfacción laboral es la causa principal de comportamientos de trabajadores como: desmotivación, bajo rendimiento, absentismo, rotaciones, mala imagen...

Es por todo esto que se va a proceder a medir el grado de satisfacción y motivación que poseen los trabajadores de los departamentos de la empresa seleccionada, principalmente en base a la teoría bifactorial de Herzberg, una de las más relevantes y que más se ha estudiado a lo largo de la historia, comparando los resultados obtenidos con sus hipótesis.

Se trata de comprobar si Herzberg estaba en lo cierto cuando clasificó los diferentes factores entre higiénicos y motivacionales, y si se pueden demostrar algunas de sus hipótesis realizando una sencilla encuesta de satisfacción.

La clave es averiguar cuáles son los factores a los que los trabajadores les dan más importancia y el grado o nivel de satisfacción que producen para poder comparar los resultados con las teorías estudiadas.

La empresa es una multinacional española especializada en el diseño, la fabricación y comercialización de soluciones tecnológicas avanzadas que fue fundada en 1945 y que cuenta en Navarra con una sede en Tajonar y otra en Peralta.

Hoy en día, el total de los trabajadores de la empresa se sitúa en torno a los 900. Es realmente algo enorme por lo que mi estudio se centrará en una de las plantas de Peralta.

Para ello, se ha seleccionado únicamente a los empleados que tienen un puesto de responsabilidad considerable. De aproximadamente 30 personas que pertenecen a departamentos ubicados en esta planta se han obtenido un total de 23 respuestas válidas.

Se ha confeccionado una encuesta de satisfacción laboral muy sencilla en base a una que figura en el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo: la NTP 213.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Gracias a esta encuesta, se puede describir un índice cuantitativo y cualitativo de la satisfacción laboral. De manera breve, fácilmente puntuable y apreciable de manera clara.

El cuestionario se divide en 2 partes:

- En la primera se pide que los participantes respondan a 20 preguntas marcando una casilla en función de su nivel de satisfacción en diferentes aspectos, desde mucho hasta nada satisfecho. En esta parte se puede recoger fácilmente resultados cuantitativos y detectar rápidamente los aspectos que obtienen mejor y peor puntuación.
- En la segunda, deben responder a 2 preguntas sobre situaciones de satisfacción e insatisfacción, para obtener las impresiones y experiencias del trabajador y se pide también que se relacione con algunos de los factores que influyen en la motivación.

Conviene, por recomendación de los expertos, separar bien ambas partes del cuestionario. Es por ello que se coloca una parte en cada cara de la hoja, para que parezcan 2 encuestas diferentes.

Se invita a los trabajadores a contestar sin temor, con la máxima objetividad posible. Es gracias a las críticas dónde se localizan los problemas y se puede empezar a trabajar para intentar solucionarlos.

La primera parte ofrece un resultado numérico, del que se pueden sacar muchísimas conclusiones en base a la puntuación que obtengan los aspectos por separado, juntos, en general.

En la segunda se obtienen una serie de respuestas que pueden resultar incluso más interesantes y relevantes que los resultados obtenidos en la primera parte.

Se va a proceder a realizar un informe que recoja las respuestas tanto negativas como positivas que se recojan en la segunda parte de la encuesta. Este informe debe contener los aspectos que más se han repetido, situaciones que parezcan relevantes...

Este método, permite comprobar, como sucede a veces, si los participantes puntúan al alza en la primera parte, ya que en la segunda es donde se narran experiencias concretas y es donde las personas muchas veces tienden a desahogarse y a criticar más duramente los aspectos que consideran negativos.

Para analizar los resultados de la primera parte, se otorgará una puntuación a cada casilla, siendo 1 la más baja, correspondiente a nada satisfecho, y 5 la más alta si marcan la casilla de muy satisfecho, poco satisfecho puntuará 2, indiferente 3 y bastante satisfecho 4 puntos.

Se utilizará Excel para recoger y analizar los resultados de la encuesta y crear gráficos e Infogram para crear gráficos más llamativos, así como power point y google drive para imágenes y recuadros.

En principio, una puntuación aceptable será aquella que esté como mínimo en 3 puntos, siendo recomendable que se encuentre entre 3 y 5. Los factores que obtengan una puntuación más baja serán los que habrá que estudiar para encontrar el problema y buscar posibles soluciones.

La encuesta seleccionada está reflejada en el Anexo I, Encuesta, que se encuentra entre los anexos adjuntos a este trabajo.

4.RESULTADOS DE LA ENCUESTA:

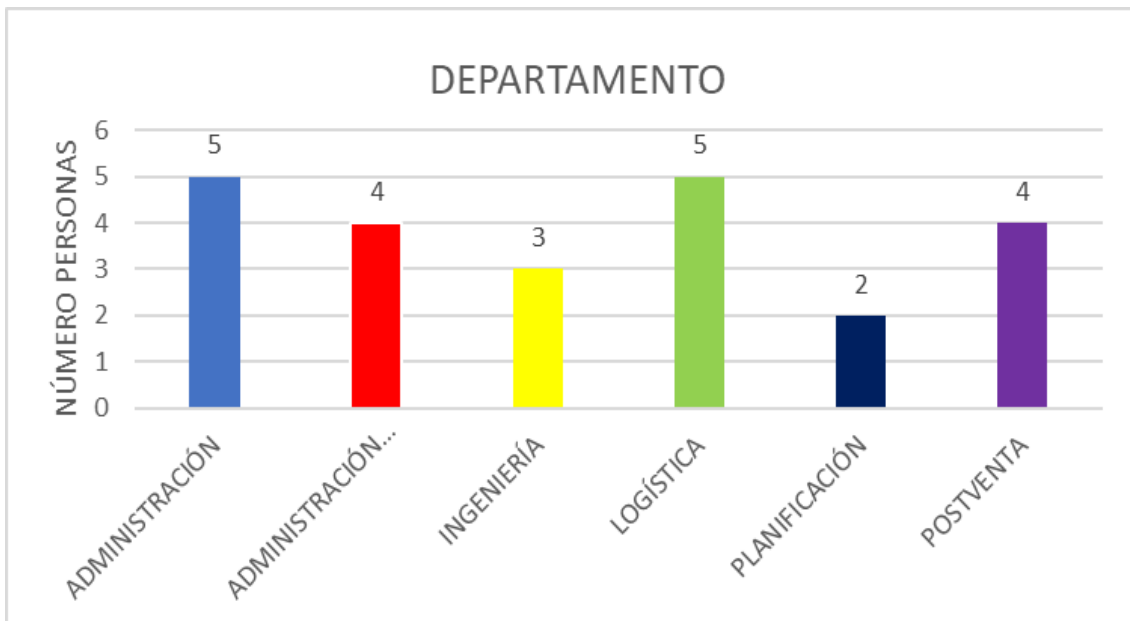
A continuación, se muestran algunos de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción que parecen más relevantes o que más llaman la atención por su alta o baja puntuación, su correlación con alguno de los criterios de sexo, edad, antigüedad...

También, se recogen situaciones que se han repetido a lo largo de la segunda parte del cuestionario, tanto aspectos positivos como negativos.

El total de participantes de la encuesta ha sido de 23 trabajadores pertenecientes a los departamentos de: Administración, Administración Comercial, Logística, Ingeniería, Planificación y PostVenta.

5 pertenecen al departamento de administración, 4 al de administración comercial, 3 al de ingeniería, 5 al de logística, 2 al de planificación y 4 al de postventa.

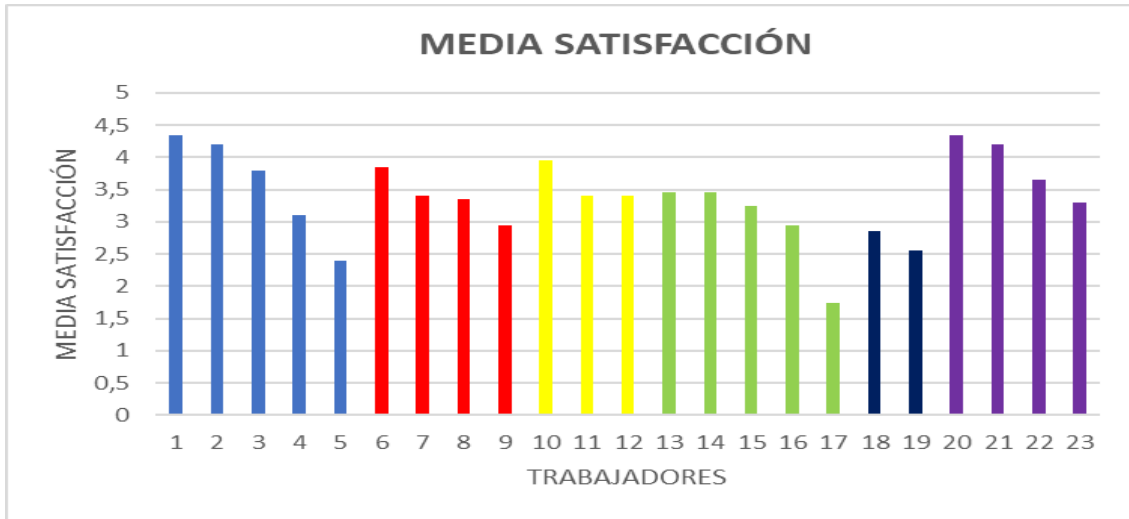
Gráfico 1



La siguiente tabla muestra la media de satisfacción que han presentado cada uno de los 23 trabajadores encuestados.

La media de satisfacción teniendo en cuenta todas las preguntas y trabajadores ha sido de 3.38, con un total de 67 puntos sobre 100 posibles, por lo que la nota sobre 10 puntos es de 6.7.

Gráfico 2

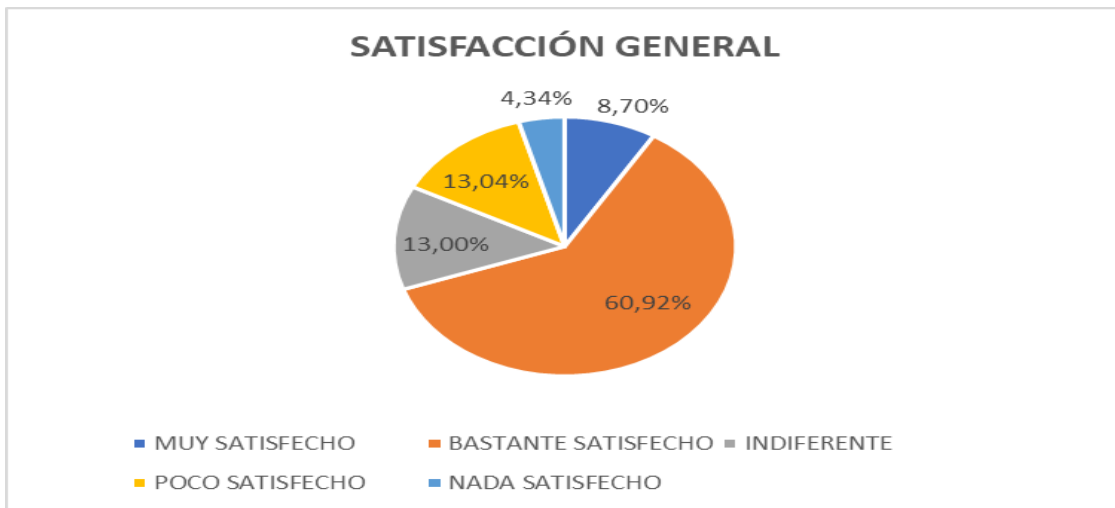


La media de la pregunta de satisfacción general ha sido de 3.57 puntos.

La suma de trabajadores bastante y muy satisfechos es del 69,62%.

Un total de 17,38% de los encuestados está poco o nada satisfecho con su trabajo en general.

Gráfico 3



Ningún trabajador supera en 1 punto la diferencia entre la puntuación de la pregunta de satisfacción general y la media de todas las preguntas. La correlación de estos dos factores es la más alta, con un coeficiente de correlación de 0.87 puntos.

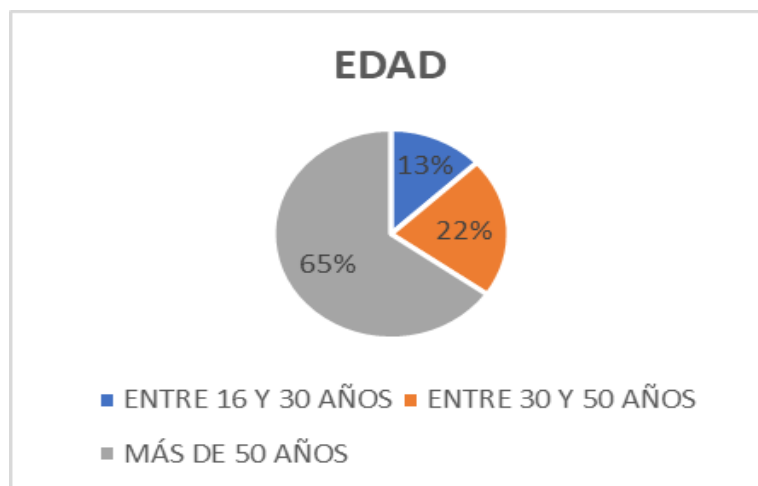
La gran mayoría de los encuestados han sido mujeres, el 65,22%, frente al 34,78% de hombres.

Gráfico 4



El 35% de los encuestados tiene menos de 50 años. Sólo el 13% (2 hombres) tiene menos de 30 años. El 65% de los encuestados tienen más de 50 años. Hay una clara superioridad de personas de avanzada edad.

Gráfico 5



Viendo la antigüedad de la plantilla, destaca que el 78% lleva trabajando más de 10 años en la empresa. Dentro de ese 78%, se sitúan el 100% de las mujeres encuestadas pertenecientes a estos departamentos. Sólo un 9% se sitúa entre 3 y 10 años de antigüedad y un 13% lleva menos de 3 años en la empresa.

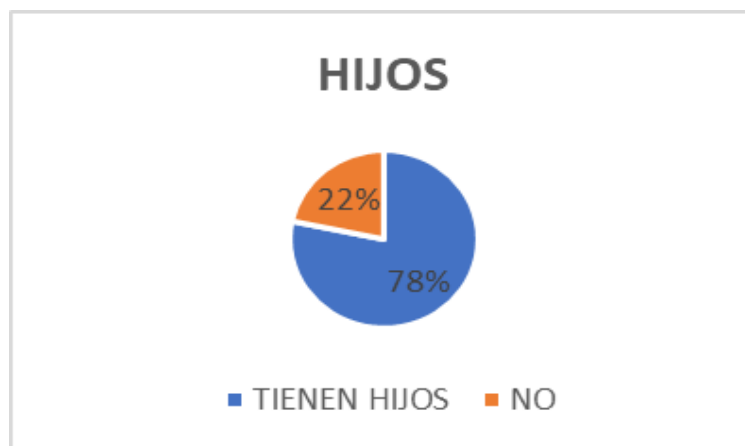
Sólo encontramos hombres entre los trabajadores que llevan menos de 10 años entre los encuestados.

Gráfico 6



El 78% de la plantilla tiene hijos frente al 22% que no. El 93,33% de las mujeres encuestadas tiene hijos. En los hombres, el porcentaje es del 50%.

Gráfico 7



De entre los denominados **FACTORES HIGIÉNICOS**:

Las mejores puntuadas son Relación con los Compañeros e Higiene por encima de 4 puntos sobre 5 posibles.

Ambos obtienen porcentajes muy altos entre muy satisfecho y bastante satisfecho y ninguno de los encuestados está poco o nada satisfecho con ellos.

Tabla 1

RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	
MUY SATISFECHO	30,43%
BASTANTE SATISFECHO	52,18%
INDIFERENTE	17,39%
POCO SATISFECHO	0%
NADA SATISFECHO	0%

Tabla 2

HIGIENE	
MUY SATISFECHO	26,09%
BASTANTE SATISFECHO	56,52%
INDIFERENTE	17,39%
POCO SATISFECHO	0%
NADA SATISFECHO	0%

En el caso del salario, éstas son sus puntuaciones obtenidas. No se aprecian diferencias significativas entre mujeres y hombres.

Tabla 3

SALARIO	
MUY SATISFECHO	0%
BASTANTE SATISFECHO	39,13%
INDIFERENTE	34,78%
POCO SATISFECHO	26,09%
NADA SATISFECHO	0%

El factor Horario y Conciliación Familiar también es uno de los aspectos mejor puntuados.

Tabla 4

HORARIO Y CONCILIACIÓN FAMILIAR	
MUY SATISFECHO	17,39%
BASTANTE SATISFECHO	69,57%
INDIFERENTE	4,35%
POCO SATISFECHO	8,69%
NADA SATISFECHO	0%

Estos factores higiénicos, sin embargo, presentan una correlación muy baja con respecto a la media de satisfacción general.

Tabla 5

CORRELACIÓN CON LA MEDIA DE SATISFACCIÓN	
SALARIO	0,22466753
HORARIO CONCILIACIÓN	0,35353691
COMPAÑEROS	0,37565148
HIGIENE	0,29372091
COMPAÑEROS	0,37565148

No hay ningún factor higiénico que destaque por su baja puntuación,

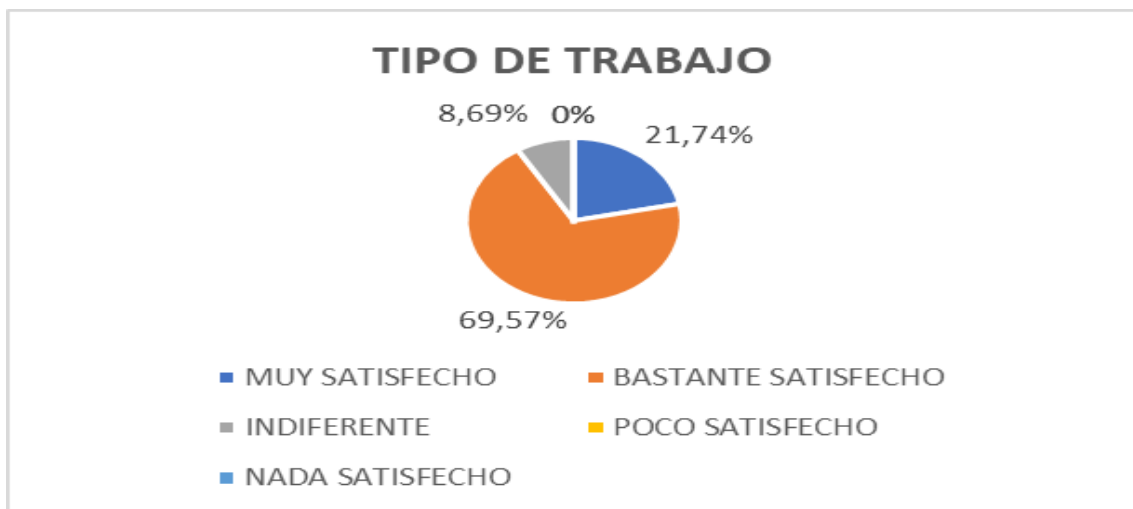
De entre los denominados **FACTORES MOTIVACIONALES**:

El Tipo de Trabajo obtiene una puntuación muy alta y su correlación con la media de satisfacción está por encima de 0,7.

Variedad de Tareas también es uno de los factores mejor puntuados.

Ninguno de los encuestados manifiesta estar poco a nada satisfecho con el trabajo en sí.

Gráfico 8



Los encuestados también parecen bastante satisfechos con los factores de Responsabilidad y Autonomía.

Estos dos factores inciden en gran medida en la satisfacción de los trabajadores ya que ambos poseen un coeficiente de correlación alto.

Gráfico 9

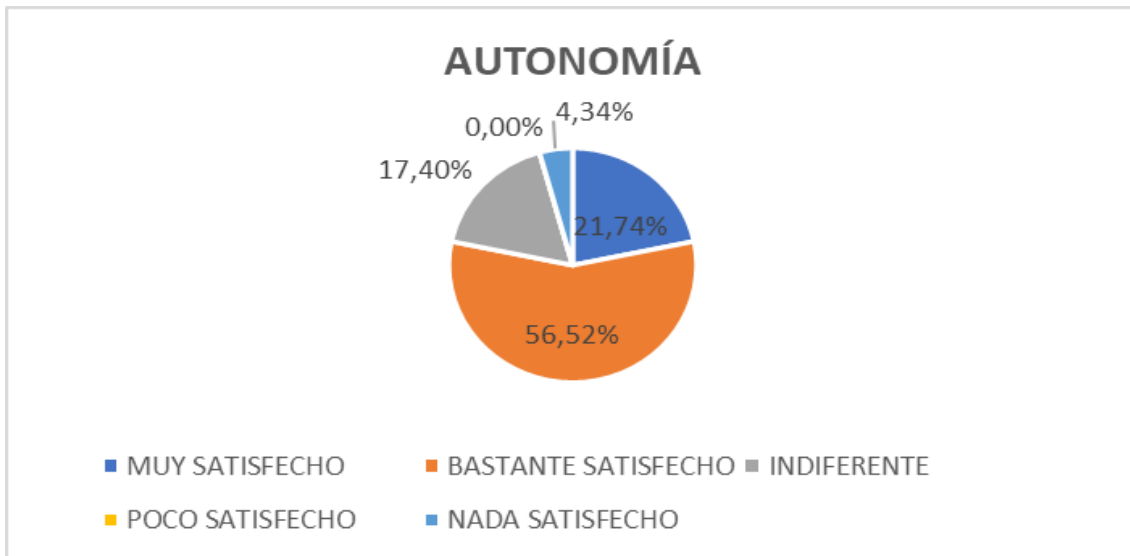
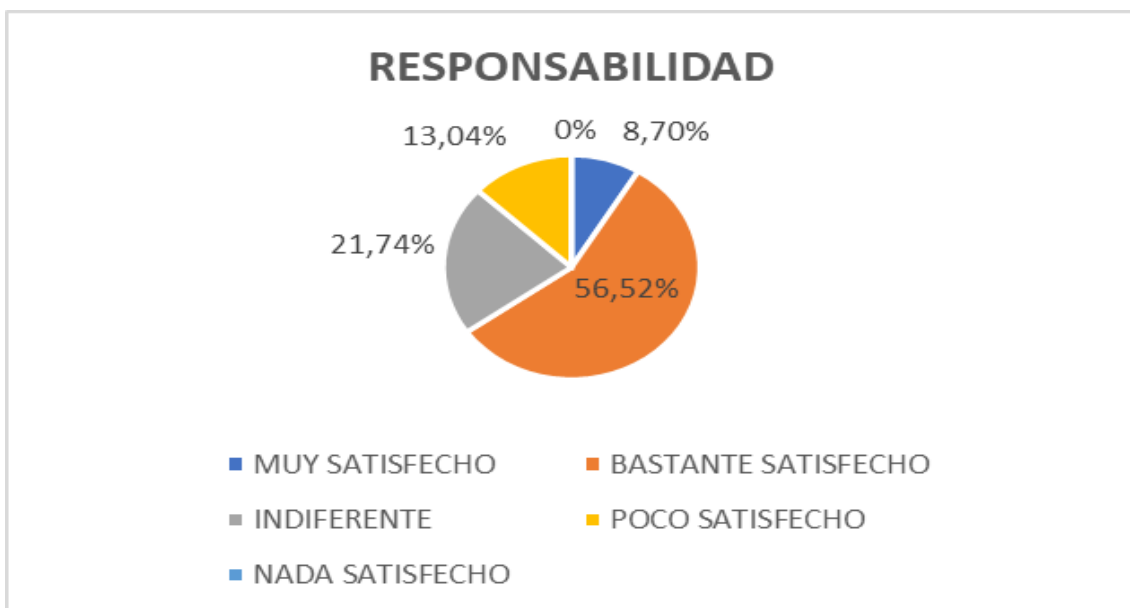


Gráfico 10



Es dentro de estos factores motivacionales dónde encontramos la mayoría de los que peores puntuaciones obtienen de la encuesta.

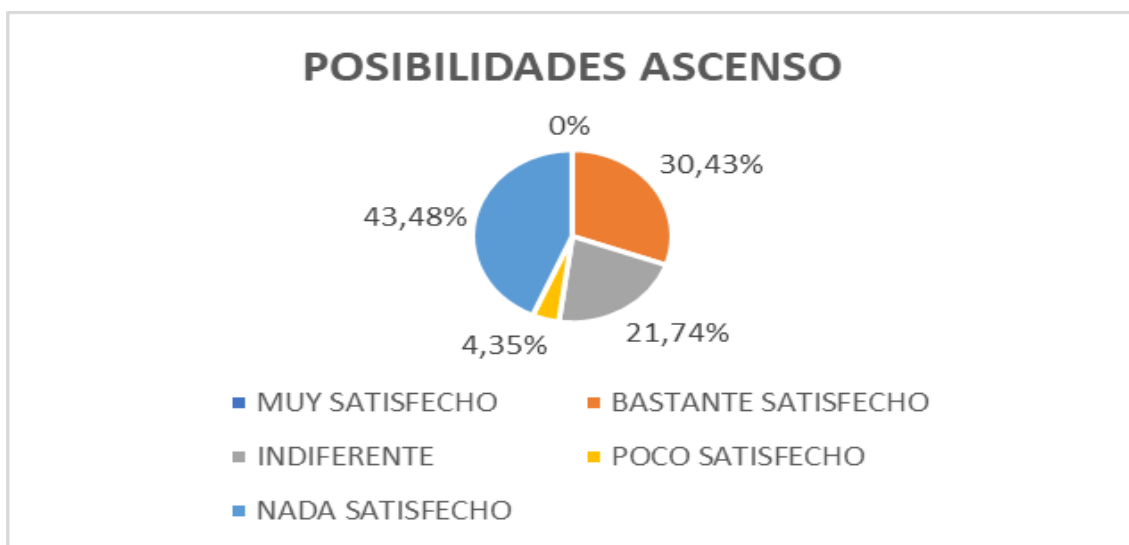
El 43,48% de los encuestados no está nada satisfecho con sus posibilidades de ascenso.

De ese 43,48, hay 1 hombre y 9 mujeres.

De entre el 30,43% de encuestados bastante satisfechos, sólo hay 1 mujer frente a 6 hombres.

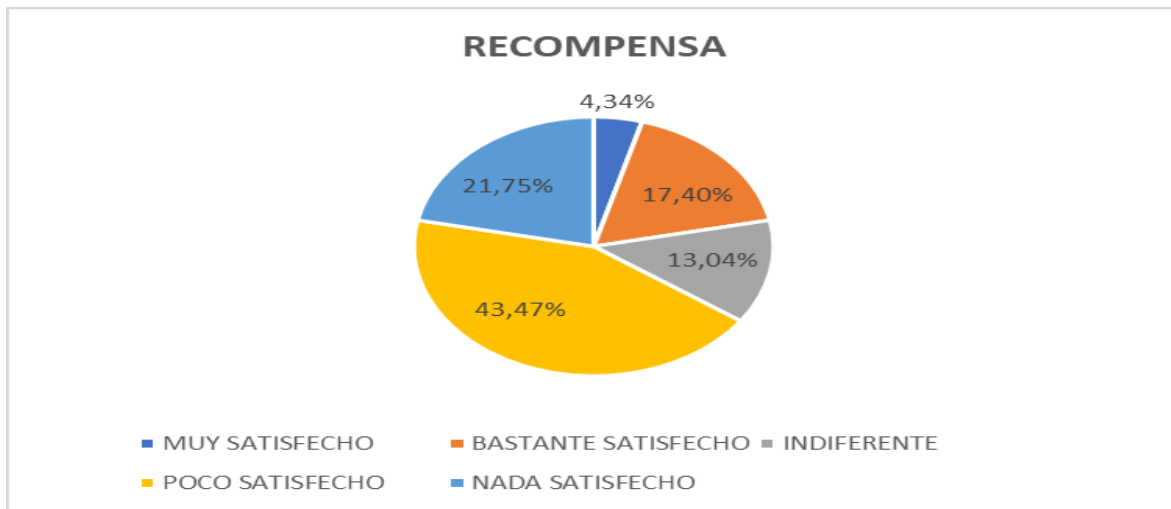
Los hombres valoran en 1.7 puntos más sus posibilidades de ascenso que las mujeres. Es una diferencia bastante notable teniendo en cuenta que la puntuación máxima es de 5 puntos.

Gráfico 11



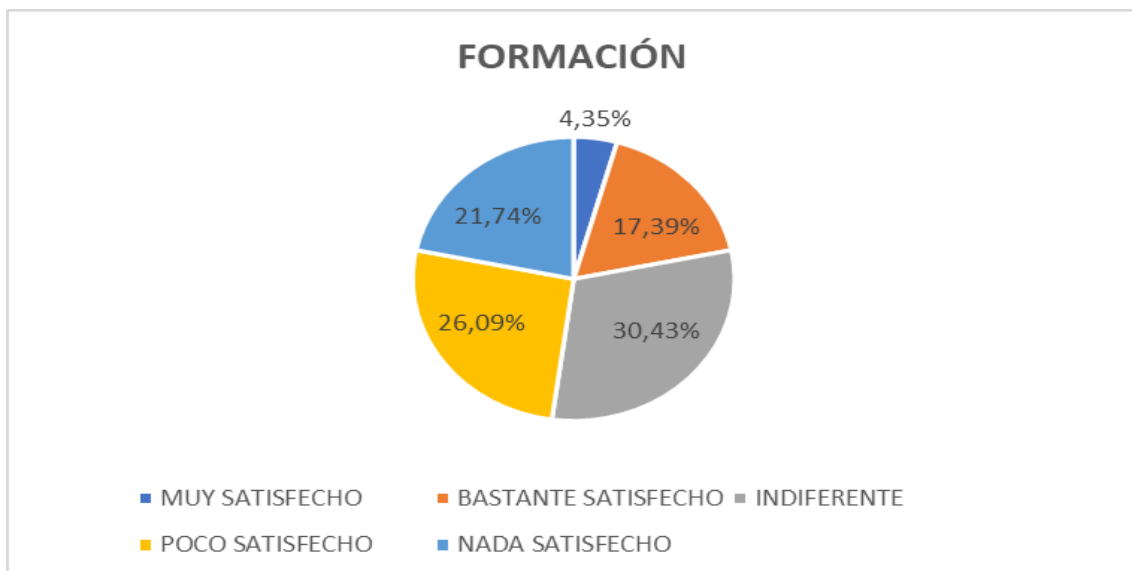
El 65,22% está poco o nada satisfecho con la recompensa que obtiene por su labor. Corresponde al 37,5% de los hombres y el 80% de las mujeres. A pesar de que el colectivo de mujeres es mayor, parece un dato significativo.

Gráfico 12



El 47,83% de los encuestados está poco o nada satisfecho con la formación que reciben. Del 21,74% de las personas que no están nada satisfechas en este aspecto, llama la atención que el 100% sean mujeres.

Gráfico 13



En la siguiente tabla se puede apreciar la diferencia de puntuación de algunos factores entre hombres y mujeres.

La media de satisfacción de las mujeres es de 3.19 puntos mientras que la de los hombres es de 3.75. Una diferencia de 1.12 puntos sobre 10.

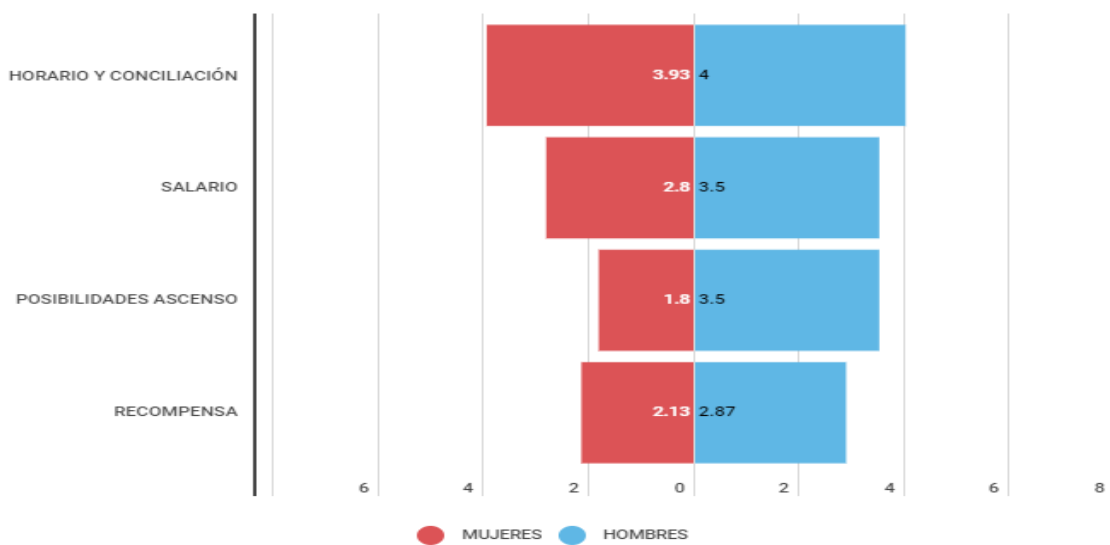
La media de salario es 0.7 puntos más alta en los hombres.

Superan también ligeramente a las mujeres en satisfacción con la recompensa obtenida.

La media de Horario y Conciliación es casi exacta.

Se puede apreciar de nuevo la diferencia de género existente en el factor Posibilidades Ascenso.

Gráfico 14



Los factores que producen satisfacción que más se han repetido en las respuestas de los 23 encuestados han sido, por orden de importancia, logros, reconocimiento y el trabajo mismo.

Satisfacción

Tabla 6

1. LOGROS	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido...	15
2. RECONOCIMIENTOS	De su trabajo: procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc: elogios, censuras...	15
3. EL TRABAJO MISMO	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado...	9
4. RESPONSABILIDAD	Nivel de Supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante.	6
5. PROMOCIÓN	Cambio de nivel o de posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa.	4
6. COMPETENCIA DEL SUPERIOR	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de Políticas.	4
7. REMUNERACIÓN	Sueldo, primas, ventajas económicas.	2
8. DIRECCIÓN Y RELACIONES HUMANAS	Relaciones con superiores, compañeros o inferiores.	4
9. CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.). Cantidad de trabajo. Condiciones de Seguridad.	4

En el caso de producir insatisfacción: **dirección y relaciones humanas, competencias del superior y promoción.**

Insatisfacción

Tabla 7

1. LOGROS	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido...	1
2. RECONOCIMIENTOS	De su trabajo: procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc: elogios, censuras...	5
3. EL TRABAJO MISMO	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado...	3
4. RESPONSABILIDAD	Nivel de Supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante.	4
5. PROMOCIÓN	Cambio de nivel o de posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa.	7
6. COMPETENCIA DEL SUPERIOR	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de Políticas.	10
7. REMUNERACIÓN	Sueldo, primas, ventajas económicas.	6
8. DIRECCIÓN Y RELACIONES HUMANAS	Relaciones con superiores, compañeros o inferiores.	12
9. CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.). Cantidad de trabajo. Condiciones de Seguridad.	4

Además, a la hora de describir las situaciones concretas que producen esa satisfacción o insatisfacción laboral, las más repetidas han sido las siguientes.

Que han producido satisfacción:

- El reconocimiento de la labor de su trabajo y de su importancia.
- La obtención de un contrato fijo y un trabajo estable.
- La promoción y ascensos.

Que han producido insatisfacción:

- Traslados y cambios de puesto.
- Despidos, eres, ertes...
- Falta de Reconocimiento.
- Errores propios.
- Mala relación compañeros/jefes.

Me gustaría destacar alguna de las respuestas concretas, que me han parecido muy interesantes.

- 1.** Una mujer afirma que descubrió que no tiene posibilidades de ascenso en su puesto por el hecho de ser mujer.
- 2.** Dos trabajadores, describen como situaciones de mucha insatisfacción errores que cometieron, tanto individual como colectivamente en un proyecto, aunque destacan que la empresa les apoyó en todo momento.
- 3.** A muchos las situaciones derivadas de crisis o pandemias, como los despidos, Eres, Ertas... les han generado una situación de insatisfacción e incertidumbre que les ha generado malestar.
- 4.** También, situaciones de traslado o de cambio de trabajo han generado malestar entre los trabajadores.

5.CONCLUSIONES:

En general, las puntuaciones obtenidas por la empresa son bastante aceptables. Teniendo en cuenta, además, que la mayoría de los trabajadores llevan mucho tiempo en la empresa y que este factor puede suponer una pérdida importante de motivación, la puntuación obtenida me parece personalmente buena, aunque se deben trabajar los aspectos que han obtenido peores resultados y trabajar en ellos para darle un plus a la motivación y satisfacción a estos trabajadores.

En primer lugar, hemos comprobado que existe una relación, que hay coherencia entre las respuestas de los encuestados ya que la diferencia entre la pregunta de satisfacción general y la media de las 20 preguntas es muy pequeña.

Esto nos indica que realmente las puntuaciones obtenidas son fiables y son acordes a la perspectiva de los trabajadores encuestados.

Se trata de una empresa que seguro tendrá unos porcentajes de rotación muy bajos, ya que la antigüedad de sus empleados es de un periodo de más de 10 años en la mayoría de los casos, muchos por encima de los 20 incluso.

Muchos de ellos llevan mucho tiempo en el mismo puesto, de ahí la disconformidad que se manifiesta en relación con las posibilidades de ascenso, que parece no ser nada fácil.

También podemos relacionarlo con la puntuación tan baja de recompensa. Los trabajadores creen que no reciben las suficientes recompensas por el trabajo que desarrollan, sin embargo, el aspecto del salario parece no ser motivo de insatisfacción, pues su puntuación no es tan baja. También indican que no reciben la formación suficiente para el desarrollo de su puesto de trabajo.

En estos 3 factores se puede observar una diferenciación entre mujeres y hombres que la empresa debería revisar.

Esto se puede relacionar con las necesidades de reconocimiento y de desarrollo personal de las que tanto hablaba Herzberg. Los encuestados se ven capaces de desarrollar un trabajo de mayor responsabilidad y de adquirir nuevos conocimientos en su trabajo. Muchos poseen un trabajo estable y con un salario más o menos acorde a su desempeño pero en este tipo de perfiles vemos como la recompensa no se puede basar solo en el salario sino que necesitan otro tipo de reconocimientos.

En este sentido parece que Herzberg iba bien encaminado cuando nos decía que el reconocimiento y la autorrealización eran dos factores estimulantes y que producían

satisfacción, pero parece que son factores que también producen insatisfacción ya que siguiendo este camino, el Trabajo Mismo sí obtiene una puntuación alta en casi todos los encuestados.

A simple vista parece que es una empresa en la que existe bastante equidad de hombres y mujeres. Teniendo en cuenta que el número de hombres participantes es la mitad que el de mujeres, la diferencia de 1,12 puntos sobre 10 entre hombres y mujeres en cuanto a media de satisfacción no es suficientemente notable si hablamos de diferencias de género.

Las medidas de conciliación y horarios en la empresa dejan bastante satisfechos a los trabajadores ya que la media de satisfacción de los trabajadores con hijos es de 4 puntos sobre 5, una puntuación notablemente alta. En este grupo se encuentran la gran mayoría de mujeres que han participado en el cuestionario.

También debemos darle la razón a Herzberg en este sentido, ya que hemos visto como el horario y la conciliación en este caso no son factores de demasiada influencia en la satisfacción total.

Puede que también esto se vea motivado porque la mayoría de personas que tienen hijos son de avanzada edad y por lo tanto, en estos momentos no necesitan de unas condiciones especiales para el cuidado de sus hijos.

Sin embargo, sí que parece que existe el denominado techo de cristal, ya que las mujeres están menos satisfechas en cuanto a posibilidades de ascenso, recompensa y formación.

La empresa debe de revisar esta situación cuanto antes, ya que se intuye que existe una discriminación por género y esto, aparte de ser un factor que influye de manera muy negativa en la motivación de las trabajadoras, es una situación inadmisibles en la actualidad.

Respecto a las conclusiones que se pueden obtener en el Anexo II:

- El **Reconocimiento** del trabajo y de la labor es uno de los factores que más satisfacción genera entre los trabajadores.
- Los **Logros** obtenidos también son un factor clave que genera satisfacción.
- El **Trabajo Mismo** es algo fundamental.
- Los **Ascensos y Promoción** en el trabajo son también claves.
- Obtener un **Contrato Fijo y Estable** conlleva una gran fuente de motivación y satisfacción.

En este punto parece que los trabajadores de la empresa coinciden con Herzberg en que los factores motivacionales que el autor considera son los más importantes a la hora de aumentar la motivación y satisfacción laboral. Son los que se consideran de autorrealización, logro de metas, trabajo atrayente...

Sin embargo, comprobamos como Herzberg se equivoca al pensar que la seguridad y protección que proporciona por ejemplo el conseguir un contrato fijo y estable no producen satisfacción, ya que en este caso gran parte de los trabajadores de la empresa lo han indicado como el momento en que mayor satisfacción han obtenido en su trabajo.

Esto se debe a que uno de los aspectos que peor influyen en la satisfacción de las personas y que casi ningún autor ha tenido en cuenta, quizás por tratarse de situaciones más recientes (crisis, pandemias...), es la **incertidumbre**.

- La mala **Dirección** relacionada con el **Jefe** es un factor que produce una gran insatisfacción.
- El **Estancamiento** en el momento en que los trabajadores creen que no pueden ascender y promocionar tiene un efecto negativo evidente.
- Una **Mala Relación con los Compañeros** está considerada como una situación muy desagradable y que influye en la motivación de los trabajadores.
- La comunicación es algo fundamental para no estropear la satisfacción. En muchos casos los traslados o cambios de puesto han sentado muy mal entre los trabajadores, pero en gran parte debido a la falta de comunicación del motivo y los objetivos por parte de la empresa.

De nuevo comprobamos como Herzberg vuelve a acertar afirmando que las relaciones sociales con los compañeros y superiores son un factor que prevé la insatisfacción. En el caso de situaciones positivas no ha sido uno de los factores que los trabajadores hayan indicado. Pero a la hora de indicar situaciones negativas ha sido uno de los más repetidos y valorados.

Una de las trabajadoras acusa a la empresa de la existencia del denominado techo de cristal, ya que afirma que la imposibilidad de ascenso se debe totalmente al hecho de ser mujer. En este caso existiría una discriminación por género, relacionado con las diferencias que hemos visto anteriormente.

Conclusión Final:

La mayoría de los autores hablan de la satisfacción de necesidades a la hora de medir la satisfacción, o de la calidad de los factores que hemos estudiado para aumentar la motivación de los trabajadores.

Gracias a estas teorías se ha avanzado en la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, su salud mental, se ha logrado obtener aumentos en su productividad y motivación...

Gran parte de las personas necesitan un liderazgo firme, un trabajo estable que puedan llevar a cabo sin demasiadas dificultades...algunas buscan recompensas económicas, otras buscan reconocimiento por su labor, pertenencia a un grupo...

Cada persona tiene sus propias necesidades, pensamientos, manera de relacionarse, objetivos, metas...

No existe un patrón de satisfacción y motivación que se pueda generalizar y aplicar debido a la multitud de trabajos existentes, diferentes entre sí, la diferencia entre las personas según sus características físicas, sociales, culturales...

Bajo mi punto de vista, es imprescindible identificar correctamente los diferentes factores que los trabajadores consideren más relevantes, ya que varían en función del puesto y de las propias personas.

- Estoy de acuerdo con Maslow en que, para mejorar la satisfacción de los trabajadores, primero debemos ubicarlo correctamente en la pirámide de necesidades, y ver dónde se encuentra en estos momentos.
- Creo que Alderfer tiene también razón cuando sostiene que se puede querer cubrir varias de las necesidades al mismo tiempo.
- Herzberg no acierta al 100% en su teoría, pero es evidente que en una gran parte de los casos tiene razón cuando sostiene que los factores más motivadores son los de logro y autorrealización. Muchos de los trabajadores llegan a un momento en su vida en los que factores como el salario pasan un poco a segundo plano y necesitan de metas más ambiciosas para sentirse motivados.
- En este sentido vemos como Adams tenía razón, los trabajadores se sienten insatisfechos si creen que no están siendo recompensados de la manera justa.

Es imprescindible tratar de mejorar la satisfacción para que, dentro de la empresa u organización, convivan personas comprometidas, identificadas con la empresa, que posean ese sentido de pertenencia que tanto se busca...

- Factores como la **Rotación**, el **Absentismo**, la **Motivación**... Son claros indicadores que sirven para medir la **Satisfacción Laboral**, y están directamente relacionados.
- **Invertir en Satisfacción** significa **invertir en Rendimiento, Productividad, Clima Laboral**, Relaciones Personales e incluso Identificación con la propia organización.
- Las **Encuestas de Satisfacción** pueden ser un instrumento de gran ayuda, pero no deben quedarse sólo en eso, sino que hay que actuar, y a raíz de ellas, elaborar **Planes de Actuación** que traten de solucionar los problemas detectados.
- En la actualidad, la mejora de la **Satisfacción Laboral** es una herramienta imprescindible en la **Gestión** de los **Recursos Humanos** y las **Relaciones Laborales**.

6.BIBLIOGRAFÍA:

Benedito, M., Martin, T. B., & Insa, L. I. L. (2008). Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral. *Revista colombiana de psicología*, 17(1), 59-74.

Bernal, J. G., Castel, A. G., Navarro, M. M., & Torres, P. R. (2002). Determinantes de la satisfacción laboral: una evidencia empírica para el caso español. *Zaragoza: Universidad de Zaragoza. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*.

Bonillo, D. y Nieto, F. "La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado". *Trabajo* 11. 2002: 189-200.

Bracho, S. (1998). Satisfacción laboral. *Colombia. Editorial LEMUS*.

Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.

Duman Massuh, A. E. (2016). *Estudio de la satisfacción laboral en una institución de educación superior en el ecuador* (Master's thesis).

López Parra, L. (2015). Factores determinantes de la satisfacción laboral en una empresa del sector industrial: el perfil del profesional satisfecho.

Martínez, S. V. (2001). NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I). Instituto nacional de higiene y seguridad en el trabajo.

Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.

Porret, M. (2008). *Recursos humanos*. Esic Editorial. Madrid

Puchol, L., & Moreno, L. P. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Wolter, R. (2004). *Supervision*. Pearson Education México.

Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administração de Empresas*, 54, 537-547.

Viamontes, D. G., & García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 7.

ANEXO I ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL:

En primer lugar, agradecer su colaboración para la realización del cuestionario. Se trata de una encuesta muy sencilla y que no ocupará más de 10 minutos de su tiempo. Rogamos máxima colaboración y sinceridad, ya que es una encuesta totalmente privada. El objetivo es detectar y clasificar las fortalezas y debilidades, los aspectos más relevantes e influyentes y poder sacar unas conclusiones y elaborar planes de mejora.

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta cuánto está satisfecho con:

M: muy satisfecho B: bastante I: indiferente P: poco N: nada

	N	P	I	B	M
1. ¿Con el tipo de trabajo que hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Con los jefes y superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Con los compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Con sus posibilidades de ascenso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Con su salario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Con el horario de trabajo y conciliación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Con la responsabilidad que tiene en su puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Con su nivel de autonomía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Con la variedad de tareas que realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Con la recompensa que obtiene por sus logros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Con el seguimiento o evaluación que le realizan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Con las condiciones de higiene de su puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	N	P	I	B	M
14. ¿Con las condiciones físicas de su puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Con la formación que recibe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Con la información que recibe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Con los medios de comunicación utilizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Con las políticas de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Con los objetivos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contando todas las cosas:					
20. ¿Qué satisfacción tiene Vd. en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Instrucciones

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y el momento en que Vd. experimentó una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo.

Piense un momento y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se le plantean a continuación.

1. Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo (bien en su empresa actual o en otra anterior) le haya producido una gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerda:

	FACTOR N°

2. Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto:

	FACTOR N°

3. Anote en los recuadros de la derecha los factores que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los que enumeramos a continuación).

1. LOGROS	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido...
2. RECONOCIMIENTOS	De su trabajo: procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc: elogios, censuras...
3. EL TRABAJO MISMO	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado...
4. RESPONSABILIDAD	Nivel de Supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante.
5. PROMOCIÓN	Cambio de nivel o de posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa.
6. COMPETENCIA DEL SUPERIOR	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de Políticas.
7. REMUNERACIÓN	Sueldo, primas, ventajas económicas.
8. DIRECCIÓN Y RELACIONES HUMANAS	Relaciones con superiores, compañeros o inferiores.
9. CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.). Cantidad de trabajo. Condiciones de Seguridad.

Por último, unas últimas cuestiones sobre su actividad laboral y datos personales:

- Sexo:
- Edad:
- Estado civil:
- ¿Tiene hijos?:
- Puesto de Trabajo:

- Antigüedad en la empresa:
 1. Menos de 3 años
 2. Entre 3 y 10 años
 3. Más de 10 años

- Nivel de estudios:
 1. Básico
 2. Secundaria
 3. Grado medio
 4. Grado Superior
 5. Licenciatura
 6. Postgrado